



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

A FORMAÇÃO NA FNAC PORTUGAL

ANDREIA ALEXANDRA MACHADO MONTEIRO

OUTUBRO - 2017

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

A FORMAÇÃO NA FNAC PORTUGAL

ANDREIA ALEXANDRA MACHADO MONTEIRO

ORIENTAÇÃO:
PROFESSORA DOUTORA PILAR MOSQUERA

OUTUBRO – 2017

AGRADECIMENTOS

A realização deste relatório de estágio não era possível sem o incentivo e a ajuda de algumas pessoas que marcaram esta etapa, e, como tal, considero importante agradecer-lhes.

Em primeiro lugar, quero agradecer aos meus pais e avós pelo apoio incondicional que me deram ao longo destes dois anos, que foi essencial para ter feito esta caminhada de grandes conquistas.

À professora Pilar Mosquera, agradeço ter aceitado ser minha orientadora e, agradeço também os preciosos conselhos e sugestões que me deu para traçar o caminho mais simplificado para a realização deste relatório de estágio.

À Fnac Portugal por ter aceitado o meu estágio no departamento de formação, área do meu interesse e ter proporcionado a minha primeira experiência no mercado de trabalho.

Agradeço também à equipa de Recursos Humanos da Fnac Portugal pela forma como me receberam e ajudaram durante três meses de estágio, aprendi muito.

Por fim, agradeço aos meus amigos que também fizeram parte deste caminho e foram dando uma palavra de incentivo e de motivação cultivando em mim um espírito mais descontraído e mais sereno durante a realização deste relatório.

Obrigada a todos!

RESUMO

A formação nas empresas tem constituído um importante instrumento de suporte para as profundas e constantes inovações que as organizações têm vindo a sofrer. Atualmente a formação é vista por muitas organizações como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento das competências dos seus colaboradores. É o caso da Fnac Portugal onde foi realizado o estágio que serviu de base para o presente relatório.

O estágio de três meses teve como objetivo acompanhar o processo de formação na Fnac tendo como grelha de leitura os conceitos teóricos estudados sobre o tema.

Importa destacar como ponto bastante positivo a importância que a Fnac atribui à formação na medida em que investe muito na formação dos seus colaboradores ao longo do ano colocando à disposição dos mesmos inúmeras opções de escolha de ações de formação procurando que todos os colaboradores participem em pelo menos uma ação de formação por mês. A verdade é que a Fnac consegue mobilizar a maioria dos seus colaboradores para assistir às formações, a taxa de sucesso ao final do ano de presenças é bastante positivo.

Como nada é perfeito, identifiquei um ponto a melhorar quanto à gestão da formação. A avaliação é o ponto fraco da Fnac, uma avaliação a longo prazo permitia perceber o impacto da formação no colaborador, por outro lado devia ser dada a importância devida às folhas de avaliação dos formadores e dos formandos que por vezes acabam por ter observações construtivas que podiam ser aplicadas.

No entanto, percebi que na área da formação a chave para o sucesso é a organização. Sem organização o fracasso é evidente e o sucesso difícil de atingir, esta acabou por ser a grande lição assimilada com este estágio.

Palavras-chave: Acolhimento e Integração, Ciclo Formativo, Formação,

Abstract

Company training has been an important support tool to deal with the deep and constant innovation changes that all organisations go through. Nowadays, training is seen by many organisations as an essential tool for developing their employees' competences. This is the case of Fnac Portugal, place where the internship conducted is the basis for this report.

The goal of the three-month internship was to monitor Fnac's training process, having as a reading grid the theoretical concepts studied for this topic.

It is worth highlighting the great importance Fnac attaches to training as a positive aspect since the company invests considerably in the employees' training throughout the year, making them available countless options on training actions. When doing this, Fnac seeks that the workers get participate in one training action at least once a month. The truth is that Fnac is able to mobilise the majority of the workers to take part in the training process; the success rate for attendance at the end of the year is quite high.

Because nothing is perfect, I have identified an aspect of improvement regarding how training is managed. The evaluation is Fnac's weakness, and a long-term evaluation of this situation would allow me to understand the impact of training on the workers; on the other hand, adequate importance to the evaluation sheets of both the trainers and the trainees should be given, which sometimes have constructive observations that could be applied.

Nevertheless, I have realised that organisation is the key factor for success in training. Without organisation, failure is evident and success hard to achieve, this being the greatest lesson taken from this internship.

Key words: Reception and Integration, Training Cycle, Training

Índice

Introdução	1
I - Revisão de Literatura.....	2
1. A Formação em Contexto Organizacional	2
1.1. Enquadramento Legal da Formação.....	3
1.2. Benefícios da Formação para Colaboradores e Organizações.....	4
1.3. O Ciclo Formativo.....	5
1.3.1 Escolhas na etapa da Programação da Formação	13
2. O papel da Formação no Acolhimento e Integração de Colaboradores	9
II – O Estágio na FNAC.....	12
1. Caracterização da empresa	12
1.1. Organização dos Recursos Humanos da Fnac.....	13
2. Descrição das atividades realizadas	14
2.1. Gestão e Planificação da Formação.....	14
2.2. Acolhimento e Integração	21
2.3. Outras tarefas realizadas.....	21
3. Reflexão Crítica sobre o Estágio	23
III - Conclusões	28
Referências Bibliográficas	29
ANEXOS.....	32
Anexo I – Organigrama.....	32
Anexo II – Layout Convocatórias	33
Anexo III – Layout Plano a Afixar em loja.....	34
Anexo IV – Reminder	35
Anexo V – Dossiers Técnico Pedagógicos (DTP's)	36

Índice de tabelas e figuras

Figura I – <i>Workflow</i>	16
Figura II - Ciclo da Gestão e Planificação da Formação na Fnac	17

Introdução

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa serve o presente relatório de estágio para obtenção do grau de Mestre, tendo como principal objetivo a descrição das tarefas desempenhadas em situação de estágio e a devida reflexão crítica das mesmas à luz do enquadramento teórico.

Para a realização do TFM escolhi a opção de estágio por um lado pela oportunidade de entrar pela primeira vez no mercado e, por outro lado, puder aperfeiçoar as competências e aquisição de novos conhecimentos na área em questão.

O estágio decorreu na Fnac Portugal, durante três meses. Durante este período estive no Departamento de Recursos Humanos, na área do desenvolvimento organizacional, centrando as minhas funções na área da formação e no processo de acolhimento e integração.

O interesse em estagiar na área da formação surge, além de ser formada nesta área, considerar que a formação tem de ser um constante investimento da organização para melhorar os seus recursos humanos e mantê-los atualizados de acordo com os avanços que a sociedade e o mercado vão sofrendo. Nos tempos que correm, a formação tem um papel essencial no sucesso profissional do colaborador bem como no sucesso da empresa. Neste sentido surgiu a curiosidade de poder compreender como é que o departamento de formação se organiza e qual o seu método de trabalho para fazer chegar aos colaboradores uma maior oferta de ações de formação e de que forma os sensibiliza para a participação nas formações.

I - Revisão de Literatura

1. A Formação em Contexto Organizacional

A formação é um esforço planeado pela organização, que pode ser formal ou informal, com o objetivo de facilitar a aprendizagem de competências dos colaboradores da mesma (Noe, 2013), fazendo com que estes adquiram novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos necessários para o correto desempenho das suas funções, sendo considerada um processo de constante atualização e desenvolvimento de competências (Bunch, 2007). De acordo com Salas et al., (2012), a formação é uma atividade de desenvolvimento que permite às organizações adaptarem-se, inovarem e produzirem serviços contribuindo para o desenvolvimento no formando de padrões de comportamento e atitudes com vista à eficiência, eficácia e realização profissional promovendo o desenvolvimento pessoal (Mulang, 2015).

A formação pode considerar-se um processo completo pois intervém em vários domínios, o “saber-saber”, “saber-fazer” e “saber ser e estar” (Gomes et al., 2008). O “Saber-saber” permite desenvolver capacidades cognitivas e conhecimentos, gerais e específicos, para o exercício da função laboral (Gomes et al., 2008). O “saber-fazer” permite adquirir e melhorar capacidades e competências específicas para realizar a função (Gomes et al., 2008). Por fim, o “saber ser e estar” diz respeito a uma melhoria nos comportamentos e atitudes de acordo com a função a desempenhar e de acordo com as necessidades da organização (Gomes et al., 2008).

Para Torres & Palhares (2008) existem dois tipos de formação: a formação formal e a formação informal. A formação formal é estruturada e planeada (Salazar et al., 2012) e é uma aprendizagem que tem objetivos definidos, é estruturada, é intencional e pode levar os colaboradores das organizações a tirarem cursos (Torres & Palhares, 2008). Por outro lado, a formação informal, como a própria designação indica é uma formação mais flexível correspondendo a ações de formação pouco ou nada organizadas e estruturadas podendo ser intencional, não é programada nem certificada e normalmente ocorre no local de trabalho (Harrison, 2009).

Muitas vezes, em algumas organizações, a formação é vista como um investimento que não oferece retorno às mesmas e nesse sentido as organizações não apostam na formação. Para grande parte dos autores este é um pensamento errado que em nada faz crescer as organizações nem promove o desenvolvimento dos colaboradores. De

acordo com Salas et al. (2012), o custo da formação nem sempre é fácil de medir a curto e a longo prazo e neste sentido afirmam que a importância da formação não deve ser considerada através do ponto de vista financeiro, devendo surgir associado ao desenvolvimento dos colaboradores, ao aumento de competitividade associado à formação bem como à competências e capacidades únicas dos colaboradores (Salas et al., 2012).

1.1. Enquadramento Legal da Formação

A formação é considerada cada vez mais uma necessidade nas organizações e no desenvolvimento de competências dos colaboradores, sendo assim, Portugal assegura que tal se cumpra através da legislação.

De acordo com a Lei n.º7/2009 de 12 de Fevereiro, artigo 130º e seguintes do Código do Trabalho, todas as empresas são obrigadas a dar trinta e cinco horas de formação anual aos seus colaboradores, tendo como objetivo assegurar a formação contínua dos seus trabalhadores como está mencionado na subsecção II do artigo 130º referente à formação profissional.

O artigo 131.º do Código do Trabalho faz referência aos deveres do empregador quanto à formação contínua. Neste sentido o empregador deve: a) Promover o desenvolvimento e a adequação da qualificação do trabalhador, tendo em vista melhorar a sua empregabilidade e aumentar a produtividade e a competitividade da empresa; b) Assegurar a cada trabalhador o direito individual à formação, através de um número mínimo anual de horas de formação, mediante ações desenvolvidas na empresa ou a concessão de tempo para frequência de formação por iniciativa do trabalhador; c) Organizar a formação na empresa, estruturando planos de formação anual ou plurianual e, relativamente a estes, assegurar o direito a informação e consulta dos trabalhadores e dos seus representantes e d) Reconhecer e valorizar a qualificação adquirida pelo trabalhador.

1.2. Benefícios da Formação para Colaboradores e Organizações

Dada a sociedade em que vivemos bem como o constante avanço tecnológico é da máxima importância que as organizações invistam na formação dos seus colaboradores, uma vez que o sucesso da organização depende da qualidade dos seus recursos e, por outro lado, também é importante que os colaboradores sintam a necessidade de continuar a aprender e, também eles invistam em formação para se tornarem cada vez mais valiosos para a organização e para se atualizarem. De acordo com Saks & Burke (2012), a formação contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo contribuindo para o aumento do seu bom desempenho, sendo por isso que cada vez mais o notório investimento das organizações na formação. Segundo Castellanos & Martín (2011), as organizações que mais investem em formação são as mais rentáveis pois estão a contribuir para o bem-estar de todos os colaboradores e para um melhor desempenho grupal e individual contribuindo para a criação de vantagem competitiva (Ferreira et al., 2015).

A formação quando planeada e executada de forma correta gera benefícios para a organização e para os colaboradores, ou seja, ambas as partes ganham.

Os benefícios para a organização são a redução do tempo de aprendizagem de novos colaboradores, tornar os colaboradores mais flexíveis e mais recetivos à mudança, aumentar a motivação dos colaboradores, tornar a organização mais rentável (Allenby & Jenkins, 2003), melhoria do desempenho organizacional e retenção de colaboradores (Jehanzeb & Bashir, 2013). De acordo com Castellanos & Martín (2011), as organizações que mais investem em formação acabam por ser as mais rentáveis uma vez que esta contribui para o bem-estar de todos os colaboradores e para um melhor desempenho grupal e individual.

Os benefícios para os colaboradores são permitir a aquisição de novos conhecimentos e competências aplicáveis à sua função, contribuir para a eventual mudança de atitudes e comportamentos, (Arthur et al., 2003), aumentar a sua empregabilidade e contribuir para a satisfação pessoal e consequente reforço da motivação para exercer funções (Jehanzeb & Bashir, 2013) bem como um maior comprometimento com a organização.

1.3. O Ciclo Formativo

Alguns autores referem que o processo de formação é composto por quatro fases enquanto outros autores referem que a formação é composta por três momentos-chave, que no fundo acabam por ser os mesmos, mas vistos de forma diferente pelos autores.

Começando pela perspetiva de Salas et al. (2012), estes autores defendem que o processo de formação acontece em três tempos: o momento antes da formação, durante a formação e após a formação. Estes autores defendem que o que acontece na formação não é o que apenas importa, devendo haver um foco no antes da formação (todo o planeamento que o processo exige) e no momento depois da formação. Os mesmos ainda afirmam que é importante que os colaboradores percebam que a organização os está a acompanhar neste processo.

Segundo estes autores, antes da formação deve-se fazer uma análise de necessidades, realizar uma análise da função de cada colaborador que vai receber formação (perceber as competências necessárias para desempenhar a função), realizar uma análise organizacional (perceber quais as prioridades de formação da empresa, alinhar a formação com a estratégia da empresa), realizar uma análise de cada colaborador (ter em atenção à característica de cada colaborador para adaptar a formação da melhor forma a cada um) e notificar os mesmos da política de formação da empresa bem como da data da realização, duração e conteúdo e fundamentalmente deve explicar-se e reforçar a importância da formação para ambas as partes (Salas et al., 2012). Durante a formação deve desenvolver-se a autoeficácia, promover uma orientação para a aprendizagem, promover a autorregulação, usar a tecnologia que temos ao nosso alcance com sabedoria e criar oportunidades para o formando praticar (Salas et al., 2012). Por fim, após a formação a organização deve certificar-se que ocorreu transferência de conhecimento, incentivar a aplicação dos conteúdos aprendidos e avaliar a formação (Salas et al., 2012).

Para Chang et al. (2012), o processo de formação envolve quatro fases que compõem o ciclo formativo: diagnóstico das necessidades, programação da formação, implementação da formação e avaliação da formação. No entanto, de acordo com alguns autores ainda se pode considerar uma fase zero deste ciclo denominada de fase preparatória em que a organização alinha as políticas de formação com a estratégia da organização (Cunha et al., 2012) bem como com a necessidade do mercado.

O diagnóstico das necessidades é a primeira fase do ciclo sendo considerada uma fase importante porque é nesta etapa que a organização vai saber quais as necessidades de formação dos seus colaboradores para posteriormente elaborarem um plano de formação de acordo com as necessidades encontradas. De acordo com Tavares (2013), aquando do diagnóstico de necessidades procura-se recolher os elementos fundamentais que ajudem a colmatar ou a antecipar possíveis lacunas na realização das tarefas laborais. Esta etapa tem obrigatoriamente de ser feita da melhor forma possível a fim de evitar erros (Noe, 2008) porque, caso contrário, a organização pode elaborar um plano de formação inadequado às necessidades dos colaboradores, ou seja, dar uma formação sobre algo que os colaboradores já detêm conhecimento suficiente, pode o plano de formação ter conteúdos, ou métodos incorretos para o público-alvo (como por exemplo utilizar-se computadores e os formandos não saberem mexer num computador). Para se fazer um diagnóstico de necessidades podemos recorrer a técnicas como entrevistas, observação, questionários e avaliação de desempenho (Cardim, 2009).

Na segunda etapa, programação da formação, elabora-se um plano de formação que deve incluir normas, regulamentos, orçamentos e materiais (Rocha, 2010). É nesta fase que se decidem os ditos pormenores da formação e como tudo vai acontecer. Devem definir-se os objetivos da formação, o que se pretende alcançar com a mesma, deve escolher-se os materiais necessários de acordo com o público-alvo, deve escolher-se os formadores (internos ou externos à organização), os custos da formação, a duração da formação (tempo que vai durar bem como o horário a que vai acontecer), qual o método que vai ser utilizado e, por fim, onde vai decorrer a formação (na organização, num espaço disponibilizado pela organização ou numa empresa de formação).

A terceira fase é a implementação ou execução da formação que como o próprio nome indica é o acontecer da formação de acordo com tudo o que foi decidido e planeado na fase anterior. Segundo Gomes et al. (2008), o sucesso e a qualidade da formação dependem do correto planeamento da fase anterior.

Por fim, a última etapa diz respeito à avaliação da formação. Esta etapa é bastante importante porque é aqui que a organização vai saber se a formação foi bem-sucedida ou não, se os formandos adquiriram e assimilaram os conhecimentos e conteúdos bem como se todo o investimento que a organização fez terá retorno. O modelo mais utilizado para avaliar a formação é o proposto por Donald Kirkpatrick e James Kirkpatrick que referem que a avaliação deve ser feita sequencialmente em quatro níveis: reação, aprendizagem, comportamento e resultados (Moldovan, 2016). É importante

referir que este modelo por ser em etapas vai fazer com que a organização dispense muito tempo na avaliação uma vez que a avaliação de certas etapas só pode ser realizada algum tempo depois de a formação acontecer. No nível reação, a organização recolhe a avaliação geral da formação dada pelos formandos quanto aos conteúdos lecionados, aos métodos e técnicas utilizadas, o desempenho dos formadores, os materiais disponibilizados (Gomes et al., 2008). Esta informação é recolhida normalmente através de questionários (Moldovan, 2016). No segundo nível, aprendizagem, é avaliada a eficácia da formação em termos de resultados de aprendizagem de conhecimentos, competência e/ou atitudes (Moldovan 2016). No terceiro nível é avaliado o comportamento, ou seja, de que forma após a formação o colaborador mudou o seu comportamento ou não. Nesta etapa é avaliado se as competências técnicas adquiridas foram aplicadas para o contexto laboral e de que forma melhorou o desempenho do colaborador (Moldovan, 2016). Por fim, no nível dos resultados são analisados os impactos financeiros e/ou operacionais da formação na organização (Saks & Burke, 2012), produtividade, a qualidade dos serviços, a satisfação dos clientes, erros, redução de *Turnover* e absentismo (Cunha et al., 2012). Este, além de ser o último nível, é o que se consegue avaliar algum tempo depois da formação, uma vez que os impactos financeiros só serão possíveis de detetar a longo prazo.

Como foi referido anteriormente o modelo de Kirkpatrick não é fácil de ser executado numa organização devido ao tempo que requer, como tal, existem outras formas de avaliar a formação e os formandos, como a avaliação sumativa e formativa. A avaliação sumativa é quantitativa e determina a medida em que os formandos mudaram em resultado da participação na ação de formação, por outro lado, avaliação formativa é qualitativa e ocorre durante o desenho e desenvolvimento do programa (Noe, 2008), funcionando quase como um duplo feedback permitindo aos formandos e ao formador (bem como à organização) perceber o impacto da formação.

1.3.1. Escolhas na etapa da Programação da Formação

Tal como referido, na segunda etapa do ciclo formativo processam-se diversas escolhas tendo em vista a futura implementação do plano de formação, entre elas os métodos e técnicas de formação e os formadores. As técnicas e métodos escolhidos deverão ter como objetivo facilitar a transmissão e a aprendizagem do conhecimento (Salazar et al., 2012).

Quanto às técnicas estas podem ser formação em sala de aula, formação *on-the-job*, *outdoors*, formação online (através do *e-learning* e do *b-learning*) (Masalimova *et al.*, 2016) *role-play*, estudos de caso e simulações (Camara *et al.*, 2007). De acordo com Ferreira *et al.* (2015) as técnicas são um conjunto de procedimentos que promovem o processo de aprendizagem. A escolha da técnica e do método a adotar depende dos objetivos da formação, do tema da formação e do público-alvo.

Quanto aos métodos, segundo Jehanzeb & Bashir, (2013), estes podem agrupar-se em métodos expositivos, métodos ativos e métodos grupais. Os métodos expositivos caracterizam-se pela atitude passiva do formador no processo de aprendizagem limitando-se apenas a receber e assimilar a informação e, contrariamente a participação ativa do formador. Neste método inclui-se a técnica de sala de aula com recurso a apoios audiovisuais (Noe, 2008). Nos métodos ativos o formando tem um papel ativo no processo de aprendizagem dos conteúdos, pode ser sob a forma de debate ou de *brainstorming*. Por fim, o método grupal pressupõe o envolvimento de todo o grupo presente na ação de formação. Este método pode ser utilizado recorrendo a simulações, estudos de caso ou *on job* ou modelação comportamental (Noe, 2008).

O formador é um ser relacional com conhecimentos académicos e profissionais específicos que apoia o formando na aquisição de saberes e no desenvolvimento de capacidades técnicas, atitudes e comportamentos (IEFP, 2012). O formador acaba por ser um mediador entre o conhecimento e a ação uma vez que guia o processo de aprendizagem, aconselha sobre a utilização de suportes pedagógicos adequados a cada tipo de formando orientando e acompanhando os formandos (Glikman, 2002). De forma a estar apto a dar formação, de acordo com a Portaria n.º 214/2011, 30 de Maio, o formador deve possuir um certificado de competências pedagógicas e uma qualificação de nível superior (IEFP, 2012).

Os formadores podem ser internos ou externos à organização (Noe, 2013). Os formadores internos são colaboradores da organização com aptidão para dar formação em determinadas áreas enquanto os formadores externos não são colaboradores da organização, tendo esta de recorrer a empresas de formação com formadores especializados na área pretendida. Estes devem possuir competências técnicas, cognitivas e relacionais que influenciem positivamente o processo de aprendizagem dos formandos contribuindo para o sucesso da formação (Cardim, 2012), tendo a capacidade de envolver o seu público durante a formação (Seamen & Eves, 2005) bem como ter a capacidade de os motivar.

Alguns autores consideram que os formadores têm quatro funções essenciais: integradora, social, pedagógica e técnica (Géhin, 2010). Na função integradora, o formador acaba por influenciar o comportamento do formando dando-lhe sempre alguma autonomia e responsabilidade (Géhin, 2010). Ao assumir a função social, o formador deve proporcionar uma boa relação interpessoal entre os formandos durante a formação criando desde início um sentimento de equipa e pertença dos mesmos, fazendo com que se sintam à vontade para expressar as suas dúvidas, opiniões e desenvolverem espírito de trabalho em equipa (Géhin, 2010). Na função pedagógica o formador potencia o desenvolvimento do pensamento crítico dos formandos, ajuda a desenvolver competências de autoaprendizagem e de independência para trabalhar com o resto do grupo (Géhin, 2010). Por fim, a função técnica visa auxiliar os formandos a utilizar a plataforma de comunicação enquanto suporte de aprendizagem, ou seja, o formador tem a função de dar apoio aos formandos e de ver qual a melhor forma destes tirarem vantagem das diferentes ferramentas de comunicação (Géhin, 2010) adequadas para cada tipo de tarefa e vida do quotidiano.

2. O papel da Formação no Acolhimento e Integração de Colaboradores

A admissão de um novo colaborador representa um período de mudança e consequentemente de aprendizagem quer da cultura organizacional quer das novas tarefas associadas à sua função. Sendo assim, e conscientes desta ansiedade inicial, muitas organizações começam a apostar e já dispõem de programas de acolhimento e integração para ajudar o recém-admitido a ser autónomo no seu trabalho (Sarmiento et al., 2016).

Acolher e integrar um novo colaborador é um processo que consiste em transmitir aos novos colaboradores condições para que estes se sintam parte da organização (Torrington et al., 2005), saibam como funciona, conheçam os colegas de trabalho e, acima de tudo conheçam as novas tarefas que vão desempenhar e consigam aprender e adquirir novas competências através do ensinamento e acompanhamento dos tutores responsáveis por este processo. Segundo Torrington et al., (2005), o acolhimento é o processo através do qual os novos colaboradores são recebidos e integrados na organização com o objetivo de se adaptarem no menor tempo possível. Nesta fase transmite-se aos novos colaboradores informações sobre a organização, sobre as novas tarefas a desempenhar e as expectativas em relação ao novo cargo. O processo de integração tem como objetivo, além de também acolher o novo colaborador, transmitir os

valores éticos da organização, a missão da organização e, acima de tudo formar o novo colaborador para as novas tarefas em conformidade com o objetivo da organização acabando por se caracterizar por um processo de assimilação de conhecimentos e práticas imprescindíveis para o desempenho da função (Sarmiento et al., 2016). Para a organização ser bem-sucedida na fase de integração, este processo deve ser feito de igual forma a todos os colaboradores recém-admitidos e de fácil perceção e assimilação (Sarmiento et al., 2016).

De acordo com Torrington et al. (2005), o processo de acolhimento e integração engloba dois níveis: o acolhimento na empresa que engloba a apresentação da organização, a apresentação do espaço físico, informações gerais, algumas informações sobre a segurança ou sobre a utilização dos instrumentos informáticos bem como a entrega de um *dossier* com formalidades administrativas; e a integração no serviço que engloba a apresentação do posto de trabalho, a apresentação das tarefas a desempenhar na nova função e também formação específica.

Além do recrutamento de colaboradores mais seniores, as empresas têm apostado no recrutamento de estagiários quer no âmbito escolar quer no âmbito profissional, ou seja, a empresa contrata estagiários para conhecer o seu trabalho moldá-los à sua imagem e perceberem se será uma boa aposta no futuro. Os estagiários são empregados bastante motivados e produtivos sendo considerados uma mais-valia nas empresas uma vez que conseguem aliviar a carga de trabalho dos outros colaboradores (Zhao, 2006).

O primeiro dia numa organização é frequentemente vivenciado com ansiedade e a insegurança pelos recém-admitidos (Mosquera, 2007). Um estagiário por norma sente sempre insegurança nos seus primeiros dias porque está num ambiente novo e porque vai ter um longo percurso de aprendizagem. Neste sentido que as organizações recorrem aos processos de acolhimento e integração bem como à formação para tornar a integração bem-sucedida.

Enfatizando a importância de existir um plano de acolhimento e integração formalizado, Mosquera (2007) salienta que tanto o êxito como o fracasso individual, em contexto organizacional, dependem largamente das interações sociais que cada indivíduo estabelece desde o dia da sua admissão. Durante este processo deve ser escolhido um tutor que terá como função acompanhar o recém-admitido, aconselhá-lo, ajudá-lo a ultrapassar as suas inseguranças e integrá-lo na restante equipa Mosquera (2007).

A duração do processo de acolhimento e integração depende da necessidade da empresa (Torrington et al., 2005) em acompanhar o novo colaborador, das dificuldades que o mesmo demonstrar e da formação que lhe quer dar.

A formação é uma aposta das organizações para formarem os seus recursos humanos e ajudarem os seus colaboradores a desenvolverem novas competências e capacidades, por isso, opta por associar a prática de acolher e integrar à formação. De acordo com Sousa et al. (2006), a formação dada durante o processo de integração e acolhimento pode ser uma das formas de criar laços entre o novo colaborador e/ou estagiário e a organização podendo ser de três tipos: formação técnica da função, de mercado e comportamental.

Ver o processo de acolhimento e integração como forma de formação nas empresas é difícil porque estamos habituados à ideia que a formação, além de ser mais comum nos colaboradores mais antigos, é dada após uma análise de necessidades e em contexto de sala de aula bem como direcionada para as falhas identificadas nos colaboradores após as necessidades identificadas. Mas no processo de acolhimento e integração, o colaborador ou o estagiário estão a receber formação mais prática de como têm de fazer as coisas, quais os procedimentos, quais as regras e têm um acompanhamento mais longo e personalizado podendo acompanhar em tempo real as dificuldades dos mesmos bem como a rapidez ou não na aprendizagem (Torrington et al., 2005). A formação nesta fase inicial além de ser importante porque serve (não só no período de integração como ao longo de todo o percurso do indivíduo na organização) para que este desenvolva os conhecimentos e as competências necessárias ao exercício da sua função, também pode evitar a necessidade de uma formação mais completa desse colaborador a longo prazo. Um dos objetivos da formação também é criar uma ligação entre o colaborador e a empresa e ao mesmo motivá-lo, sendo assim, de acordo com (Taylor, 2002) integração é um contributo bastante importante para o funcionário, pois contribui para um reforço de motivação e de permanência deste, evitando assim a rotatividade de funcionários.

II – O Estágio na FNAC

1. Caracterização da empresa

A Fnac (*Fédération Nationale d'Achats des Cadres*) foi fundada em 1954 em França, por dois amigos, Max Théret e André Essel, que procuravam praticar um tipo de comércio diferente e que se dirigisse ao maior número de pessoas. Sendo assim, o grande foco da Fnac são os clientes, todos os dias todos os colaboradores trabalham para darem o melhor serviço e qualidade aos seus clientes. A oferta da Fnac divide-se em Produtos Técnicos (*Connect*, PC, *Home* e *Photo*), Produtos Editoriais (livros e Entretenimento) e Serviços (Bilheteira, Café Fnac, Cartão Oferta Fnac, Fórum, Laboratório Fnac, Galeria Fotográfica, Serviço Pós-Venda e *Gift Cards*).

A primeira loja Fnac do Mundo abriu em Paris em 1957. Em Portugal a primeira loja abriu em 1998 no Colombo. Atualmente, em Portugal existem vinte e duas lojas físicas Fnac espalhadas de norte a sul do país (Aeroporto de Lisboa; Amoreiras; Alfragide; AlgarveShopping; Almada; Braga; CascaisShopping; Chiado; Coimbra; Colombo; Faro; GaiaShopping; GuimarãesShopping; LeiriaShopping; Madeira; MarShopping; NorteShopping; Oeiras; Santa Catarina; Setúbal; Viseu; Vasco da Gama), uma loja online (Fnac.pt), líder no *e-commerce* em Portugal e mais recentemente abriu a primeira loja franchisada Fnac em parceria com o Intermaché no Algarve.

A Fnac destaca-se no mercado pelo conceito único associado à lealdade e à confiança da marca. Em 2014 e 2015 a Fnac ganhou alguns prémios como *retail awards*, *distribution masters* e *Marketeer Award for Specialized Distribution*.

De forma a aproximar-se dos clientes e de os atrair a Fnac criou novos contextos de lojas, como a Fnac Proximidade (Amoreiras) ou seja, a loja próxima da sede onde tudo acontece, Fnac *Travel* no Aeroporto caracterizada pelo fluxo de turistas é uma loja à medida do tipo de clientes que ali passa focando-se em objetos de pequenos portes que os turistas consigam comprar e levar, acaba por ser a loja mais lucrativa de todas, a Fnac *University* no Instituto Superior Técnico com produtos mais direcionados para os alunos e, por fim, a Fnac *Connect* com produtos mais conectáveis como computadores, telemóveis, tablets, relógios.

A Fnac tem uma visão que é revista a cada cinco anos, sendo assim, neste momento, estão definidos os objetivos e projetos a realizar até 2020: Ser Relevante (focar no que é relevante para o cliente), Antecipar (deve conhecer-se os cliente e antecipar as

suas necessidades e desejos), Ter Algo Mais (valorizar todas as interações com o cliente sempre um passo à frente da concorrência), Ser Uma Voz (ter uma visão 360° da interação do cliente com a marca), Ser Ágil (atuar de acordo com os *stands* de serviço e superar a melhor prática conhecida) e Paixão (promover a paixão pelos produtos e a divulgação da cultura) (Manual de Acolhimento Fnac, 2016).

Quanto aos valores, a Fnac tem definidos quatro valores que consideram serem essenciais e os pilares para o sucesso da mesma no mercado, sendo eles: Compromisso, Respeito, Paixão e Inovação. No compromisso o lema é “Eu dou o melhor de mim ao serviço de uma visão partilhada, potenciando o desenvolvimento da comunidade envolvente” (Manual de Acolhimento Fnac, 2016). Respeito: “Eu respeito e Valorizo a individualidade e reconheço que a diferença é a nossa força” (Manual de Acolhimento Fnac, 2016). Enquanto apaixonado pela Fnac, os colaboradores devem assumir o seguinte pensamento: “Eu tenho envolvimento e entusiasmo em tudo o que faço, contagiando colegas e Clientes Por fim, quanto à inovação os colaboradores devem assumir a ideologia de “Eu promovo a melhoria contínua e antecipo necessidades e soluções para ser Relevante e Surpreender o Cliente” (Manual de Acolhimento Fnac, 2016).

Quanto à missão, a Fnac pretende ser a marca de preferência e uma referência de qualidade para os consumidores através da oferta cultural e tecnológica. O objetivo da Fnac é que quando os clientes tenham uma necessidade em adquirir algum produto imediatamente se lembrem em primeiro lugar e apenas da Fnac esquecendo a concorrência.

1.1. Organização dos Recursos Humanos da Fnac

Para além dos mil setecentos e sessenta e seis colaboradores das lojas, na Sede da Fnac nas Amoreiras, trabalham cento e oitenta e quatro colaboradores divididos pelos departamentos de Recursos Humanos, Marketing e Comunicação, Internet, *Supply*, Livros, Entretenimento, EGP/MICRO e a Direção Financeira. Em Alverca estão sessenta e nove colaboradores divididos pelos departamentos de Logística, Direção Informática, Serviços Gerais e Fnac.pt e operações.

O Departamento de Recursos Humanos divide-se em duas grandes equipas como é possível observar no Anexo I: Desenvolvimento Organizacional e Salários, Benefícios e Compensações. O departamento do desenvolvimento organizacional é responsável pelo recrutamento e seleção, pela formação, acolhimento e integração e pelo desenvolvimento

de políticas de motivação dos recursos humanos da empresa. O departamento de Salários, Benefícios e Compensações é responsável pelo processamento salarial, pelas questões mais administrativas e burocráticas dos recursos humanos, admissões e cessações de contratos, e pelos benefícios como o Cartão Fnac, Cartões oferta *Kids*, entre outros.

2. Descrição das atividades realizadas

Durante os três meses de estágio na Fnac desempenhei funções na área da formação dando apoio direto à coordenadora, na Gestão e Planificação da Formação e nos processos de Acolhimento e Integração. Ainda na área da formação, iniciei a construção do Manual de Formação de Higiene e Segurança no Trabalho a partir da compilação dos materiais de todos os formandos com o objetivo de produzir um único manual comum a todos. Tive ainda a oportunidade de integrar a equipa de organização e criação da revista trimestral “Espaço Fnac” e de colaborar, embora apenas pontualmente, na área de Recrutamento e Seleção.

2.1. Gestão e Planificação da Formação

A Fnac atribui muita importância à área da formação, formando sempre que necessário os seus colaboradores com o intuito de melhorar as suas competências e capacidades. Neste sentido, criou a Academia Fnac. A Academia Fnac tem como objetivo estruturar e organizar a formação base necessária para o desenvolvimento dos conhecimentos e das competências técnicas e comportamentais imprescindíveis para o desempenho das diferentes funções em alinhamento com a estratégia de negócio da Fnac (Manual de Acolhimento de Integração Fnac, 2017). O objetivo desta academia é reforçar a imagem de qualidade da Fnac que se destaca pela qualidade de serviço e pelo conhecimento do produto, promovendo a formação, motivação e o desenvolvimento de competências dos colaboradores (Manual de Acolhimento de Integração Fnac, 2017). Esta grande academia é composta por seis outras academias: Academia de Integração, Academia Técnica, Academia Comercial e de Serviço, Academia de Produto, Academia de Liderança e Equipa e, por último e mais recente, a Academia ISI (Inovar, Simplificar e Implementar).

- Na Academia de Integração é dada formação inicial, indicada para integrar os novos colaboradores, dar a conhecer a Fnac enquanto empresa e desenvolver as competências essenciais para o desenvolvimento do trabalho da sua função.
- A Academia Técnica visa o desenvolvimento de competências comportamentais e técnicas críticas para o desenvolvimento do colaborador e melhorar o seu desempenho. Nesta academia incluem-se múltiplas formações: Excel, Formação Pedagógica de Formadores, Condução de Empilhadores, *E-commerce*, *PowerPoint*, Gestão de Stocks, *Reporting* e Análise, Gestão de Projetos, Seminários de Gestão, Marketing do Consumidor, Processos e Sistemas de Informação, Formação Técnica Específica para a função, Inventário, *Master Fnac*, Legislação e Relações Laborais, Gestão de Categorias, Gestão Avançada, Segurança Higiene e Saúde no Trabalho.
- O desenvolvimento de competências comportamentais e técnicas direcionadas para área das vendas e serviço ao cliente dos comerciais das lojas diz respeito à Academia Comercial e Serviço que inclui as formações de Atendimento e Vendas, Permanências, Merchandising, Burlas e Notas Falsas, Gestão de Reclamações e Conflitos, Caixa, Cartão Fnac, Serviços Fnac, Serviço Pós-venda e Seguros.
- Quando surge um novo produto tecnológico, de entretenimento, serviço ou de literatura é necessário dar a conhecer o tipo de produto bem como as funcionalidades dos mesmos e tal formação inclui-se na Academia de Produto, realizada por formadores externos.
- As ações de formação de liderança para os gestores e/ou ações para desenvolver a capacidade de trabalho em equipa incluem-se na Academia de Liderança e Equipa. Aqui inserem-se as ações de formação de Gestão de Equipas, Liderança, Gestão de Desempenho, Cliente Interno, *Coaching* de Equipas Comerciais e *Coaching* Estratégico.

- Por fim, a Academia ISI promove o desenvolvimento de competências nas metodologias *Kaizen* garantindo o suporte à implementação de estratégias de eficiência e melhoria contínua em todas as áreas da empresa.

As tarefas na área da formação seguiam um ciclo semanal, ou seja, em certos dias da semana tinha de as cumprir as tarefas estipuladas para esse dia. Estas tarefas semanais estavam definidas pela Fnac através do seguinte *Workflow* representado na Figura I:

Figura I – *Workflow*

Segunda-Feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira
Ponto de Situação da Semana: <ul style="list-style-type: none">Levantamento das formações da SemanaPlanificação de tarefasPlanificação Quadro ISI	Elaborar o Reminder	Indicadores ISI: Semanalmente: <ul style="list-style-type: none">Indicadores de formação Mensalmente: <ul style="list-style-type: none">Indicadores Tarefas não planeadasIndicadores Formação ISI e ACTING GUIDEVolume de Horas de FormaçãoIndicadores Formação HST	Reunião ISI	Envio Ponto situação n.º inscritos aos fornecedores e aos formadores de HST
			Controlo DTP's em falta	
		Plano a afixar em loja		
Ponto de Situação Formações do Dia		Envio de DTP'S pela Manhã		
Actualização de Tarefas Cumpridas no Quadro ISI				

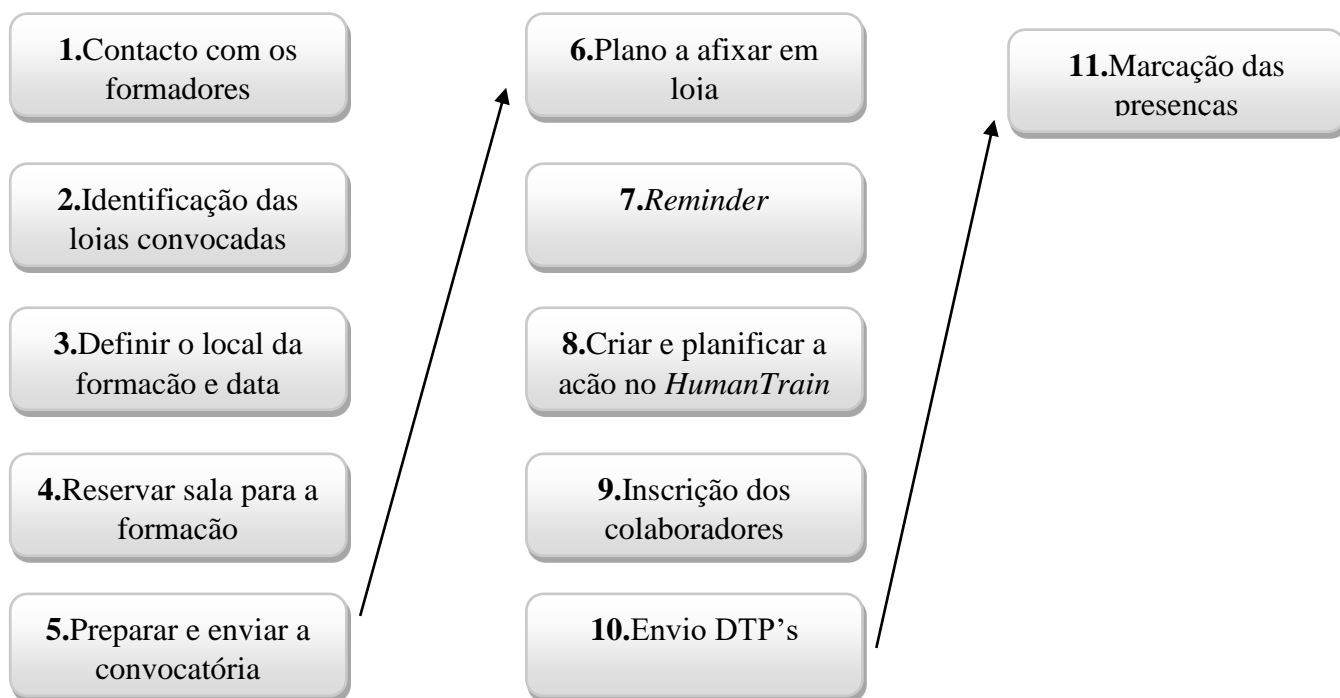
Fonte: Fnac Portugal

O levantamento e planificação das formações da semana é elaborado na segunda-feira e compreende: identificar as formações agendadas, o local de realização, o formador, as lojas convocadas e o número de inscritos. Se este número fosse insuficiente, enviava-se um alerta às lojas. À terça-feira faz-se o *Reminder* (um documento que reunia todas as ações de formação a acontecer na semana seguinte com o intuito de relembrar as lojas) das ações de formação da semana seguinte. À quarta-feira elabora-se o plano para afixar em loja e envia-se ao *BackOffice* da respetiva loja. Recolhe-se os indicadores de formação para serem analisados na reunião ISI que ocorre à quinta-feira. Neste dia verifica-se se foram recebidos todos os *Dossiers* Técnico-Pedagógicos (DTP'S) das ações de formação da semana anterior e, caso tal não se verifique, solicita-se ao *BackOffice* da loja onde

decorreu a formação. Por fim, à sexta-feira é feito o ponto de situação aos formadores sobre o número de inscritos nas ações de formação da semana seguinte. Para além destas funções planeadas semanalmente, foram-me atribuídas algumas tarefas diárias como o envio dos DTP's e a gestão do correio eletrónico relacionado com a formação dado que toda a gestão da formação é suportada nessa ferramenta, nomeadamente: indicação dos colaboradores inscritos nas ações, identificação de problemas relacionados com a atividade de formação (*e.g.* imprevistos dos formadores, problemas com as salas de formação, *etc.*).

Após uma apresentação geral das tarefas planeadas e obrigatórias semanalmente, foi elaborado o esquema representado pela figura II que compreende as onze fases da planificação e gestão da formação.

Figura II – Ciclo da Gestão e Planificação da Formação na Fnac



1. Contacto com os formadores - Na maioria das vezes, são os formadores de produto das diferentes marcas que contactam a área da formação a solicitar uma ação de formação. Isto acontece maioritariamente quando saí um novo produto e é necessário que os vendedores conheçam as especificidades do mesmo para conseguirem vender melhor o produto. Quando se trata de formações internas são os formadores internos que fazem esse contacto com a área da formação se consideram ser necessária uma formação específica. A coordenadora de formação tem um papel pouco ativo na sugestão de ações de formações.

2. Identificação das lojas convocadas - Escolher quais as lojas a convocar, depende do polo¹ em que se situam e dos produtos que vendem. Lojas como a do Saldanha, Aeroporto ou Instituto Superior Técnico, dadas as suas características nem sempre precisam das formações que se realizam nas restantes lojas. A Madeira realiza a maior parte das vezes a formação por videoconferência, exceto quando as formações são dadas pelos formadores internos.
3. Definir o local da formação e data - depende muito do número previsto de formandos. Por exemplo, as formações de livros ocorrem em salas mais pequenas devido ao número menor de inscitos. Formações de produto como telemóveis, computadores, televisões, etc., requerem salas maiores dado o público-alvo. As ações que requerem videoconferência têm que acontecer em lojas equipadas para o efeito. A data de realização das ações está prevista no plano de formação que é atualizado diariamente. Através deste plano consegue-se ver as disponibilidades das lojas para assistirem à formação.
4. Reservar sala para a formação - Concluída a decisão da data o próximo passo era enviar um email para o *BackOffice* da loja e aguardar a confirmação da reserva de sala.
5. Preparar e enviar as convocatórias - tem como intuito avisar formalmente os Responsáveis de loja e o *BackOffice* da realização da formação e dos pormenores como o local, data, duração e o público-alvo e o formador, Anexo II.
6. Plano a afixar em loja - É feito na semana antes da formação. Não difere das convocatórias, mas é direcionado para os colaboradores incentivando-os a inscreverem-se, Anexo III.
7. Reminder - como se pode verificar no Anexo IV, trata-se de uma folha Excel que contém as seguintes informações: Academia a que pertence a formação, curso, departamento, local da formação, lojas convocadas, data, horário, formador, número de inscitos. O *Reminder* como se viu no *Workflow* é preenchido com a informação disponível sobre as formações da semana seguinte.
8. Criar e planificar a ação no *HumanTrain* - Este programa está dividido pelas seis academias já mencionadas, sendo que em cada uma existem códigos

¹ O polo de Lisboa é constituído pelas lojas do Colombo, Vasco da Gama, Chiado, Amoreiras, Aeroporto, Alfragide, Almada, Setúbal, Cascais, Oeiras, Saldanha e o Instituto Superior Técnico. O polo Norte é composto pelas lojas de Guimarães, Braga, Vila Nova de Gaia, Santa Catarina, Marshopping e Norteshopping. No polo centro situam-se as lojas de Viseu, Coimbra e Leiria. No polo do Algarve estão as lojas do Algarve (Guia) e Faro.

correspondentes às ações de formação. Após a escolha da academia e do código de curso passa-se à planificação da formação (local, data, hora, duração e formador).

9. Inscrição dos Colaboradores - Após o envio da convocatória, do *Reminder* e do plano a afixar em loja, as lojas começam a enviar a folha com as inscrições. Estas folhas permitem controlar o número de inscritos tendo sempre em atenção a lotação mínima e máxima de cada formação.
10. Envio dos Dossiers Técnico Pedagógicos (DTP's) - Cada DTP enviado para o *BackOffice* das lojas é composto por três folhas, sendo duas delas destinadas à avaliação da formação pelos formandos e pelo formador. Esta última permite ainda ao formador escrever o sumário e/ou alguma observação. A terceira folha é a de presenças onde os formandos assinam comprovando a sua presença. Anexo V.
11. Marcação de Presenças - Após a realização da formação, o *BackOffice* envia por correio as folhas do DTP. Quando rececionadas compete à área da formação registar as presenças e as faltas e arquivar as folhas.

Além destas funções ainda desempenhei algumas tarefas administrativas que eram da responsabilidade da coordenadora, mas que devido ao excesso de trabalho e falta de tempo tive de intervir e ajudar a agilizar as formações diretamente com os formadores internos e/ou com os formadores externos de produto.

No último mês de estágio a coordenadora da área da formação decidiu verificar as auditorias feitas pela mediadora de seguros da Fnac e ver as falhas que tinham sido detetadas em cada loja (e.g. posturas, primeiros socorros, etc.) e que precisavam de ser corrigidas através da formação. Identificadas as falhas fiquei responsável por tratar diretamente com a mediadora as ações de formação que precisávamos, para que lojas e quais as datas.

No entanto, nem sempre as ações de formação corriam bem e muitas vezes surgiram entraves à última da hora que tinha de resolver, nomeadamente a falta de participantes. Era frequente estarem formações agendadas para a parte da tarde e às 10H da manhã ainda não haver inscritos. Nestas situações tinha de ligar para as lojas e para os responsáveis das mesmas a questionar se conseguiam disponibilizar colaboradores ou a mesma tinha de ser cancelada. Na maioria dos casos conseguiam disponibilizar

formandos mas quando isso não era de todo possível, tinha de cancelar-se com o formador a ação de formação no próprio dia.

Um outro problema que surgiu foi a falha do sistema de videoconferência na loja da Madeira o que impossibilitou os colaboradores dessa loja de assistirem à ação de formação que se estava a realizar numa loja de Lisboa e para a qual já tinham disponibilizado o seu tempo.

Durante o estágio planifiquei e fiquei responsável pela organização de cento e cinquenta ações de formação incluindo as formações internas e as formações externas de produto.

A Fnac prima pela organização de cada departamento e leva o lema de que o sucesso da empresa está na organização e, neste sentido, a Fnac participou no ISI do instituto *Kaizen*. *Kaizen* é uma filosofia de melhoria contínua oriunda do Japão. A palavra é composta por dois vocábulos *Kai* que significa mudar e *Zen* que significa a procura da perfeição, significa o bem (Manual *Kit* de Desmultiplicação). Este projeto tem como objetivo melhorar a comunicação entre as equipas, otimizar a planificação das tarefas, sistematizar a implementação de Planos de Ação montados pelas equipas naturais – departamento a departamento, simplificar alguns procedimentos, arrumar e organizar os espaços de trabalho e assegurar a difusão e implementação das melhores práticas (Manual *Kit* de Desmultiplicação). O ISI está dividido em quatro etapas: organização da equipa, organização dos espaços, melhores práticas e melhoria PDCA. Durante o estágio o departamento de Recursos Humanos ainda estava na primeira etapa, na organização das equipas daí as constantes reuniões desenvolvidas para analisar os indicadores da formação e a atribuição de tarefas a toda a equipa (cada pessoa responsável por um indicador). Estas reuniões realizavam-se no escritório num local informal com apenas um quadro como material de apoio. Neste quadro eram apresentados os indicadores a analisar, as sugestões de melhoria bem como as formações agendadas para a semana.

Todas as quartas-feiras era necessário tirar os indicadores de formação a três tempos (semana anterior, semana atual e semana seguinte) para apresentar na reunião ISI com o intuito de perceber a sua evolução e identificar possíveis problemas. Um dos indicadores dizia respeito à Academia de Produto tendo como objetivo acompanhar o estado das ações de formação, ou seja, se aconteciam e com quantos inscritos ou se simplesmente não aconteciam e tentar perceber porquê: se era uma formação de produto repetida, se não se adequava aquela formação às lojas que tinham sido convocadas, etc.

Outro indicador era relativo às ações de formação de Comercial e Serviços. Nestas reuniões constatou-se que as ações de formação de Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho dadas pela mediadora da Fnac tinha uma elevada taxa de fracasso porque os formadores não compareciam ou chegavam atrasados ou então não tínhamos inscritos e as formações tinham de ser canceladas na véspera. Devido às falhas recorrentes destas formações sugeri que começássemos a analisar o indicador das formações de Segurança e Higiene no Trabalho que até então não era estudado.

2.2. Acolhimento e Integração

O processo de Acolhimento e Integração na Fnac era da responsabilidade do departamento de desenvolvimento organizacional. Durante estes três meses os processos de Acolhimento e Integração foram sobretudo de estagiários. Embora a Fnac já tivesse pré-definido o plano de acolhimento e integração para cada função, nem sempre os tutores responsáveis por acompanhar os novos colaboradores estavam disponíveis, pelo que tinha de dar a conhecer a entrada do estagiário e averiguar a disponibilidade do responsável para o acompanhar neste processo. Ao estagiário era entregue uma folha com o plano de Acolhimento e Integração das duas semanas onde constavam as funções a aprender, a duração, e o tutor responsável. No primeiro dia fazia uma pequena visita pelas instalações e departamentos da Sede da Fnac. Seguia-se depois a visualização de uma breve apresentação sobre a Fnac ao estagiário. Esta apresentação continha as informações da história da Fnac, os valores, a missão, o formato das diferentes lojas, a expansão geográfica entre outros dados. Durante o estágio participei em cerca de dez processos de acolhimento e integração. A duração do Acolhimento e Integração dos estagiários era contabilizado como horas de formação e registado no programa de igual modo que as restantes formações, assim que chegavam as folhas com o registo de presença tinha de ser dada entrada no sistema. Importante frisar que na loja, cada colaborador também passava pelo processo de Acolhimento e Integração com a diferença que este processo era agilizado pelo gerente da loja e pelo responsável do departamento do mesmo.

2.3. Outras tarefas realizadas

Durante o tempo de estágio ainda realizei outras tarefas: no âmbito dos processos de recrutamento e seleção; elaboração da nota de “Boas-Vindas”; colaboração na revista

trimestral Fnac; atualização dos organigramas da Fnac e início da construção do Manual de Formação de Higiene e Segurança no Trabalho.

Na área do recrutamento e seleção participei nas primeiras fases deste processo. Quando abria uma vaga para um departamento, tal era comunicada via e-mail pela pessoa responsável do departamento em questão para a pessoa responsável pelo recrutamento. Após esta comunicação ficava responsável por colocar os anúncios nos portais que utilizávamos e para isso recorria ao descritivo de funções para saber o perfil procurado para cada cargo. À medida que íamos recebendo os currículos fazia a triagem curricular escolhendo aqueles que me pareciam mais adequados e realizava as entrevistas telefónicas. Inicialmente tinha um guião feito pela Fnac que posteriormente adaptei fazendo uma lista de questões que considerei pertinentes para cada tipo de estagiário. Após algumas entrevistas e após ganhar alguma confiança e experiência optei por não seguir o guião e comecei a fazer as perguntas consoante o caminho que a conversa tomava tirando as notas necessárias para definir o perfil da pessoa e, posteriormente, tirar as conclusões e perceber se seria um candidato viável ou não. Após a realização de todas as entrevistas telefónicas reunia-me com a responsável do recrutamento numa reunião informal para lhe transmitir as minhas perceções dos candidatos e vermos se os mesmos avançavam para a próxima fase ou não. Depois disto, apenas marcava as entrevistas presenciais e enviava os e-mails a avisar que não tinham sido selecionados para o estágio. Participei nos processos para Analistas de CRM, Tesoureiros, estagiários para a área do Marketing e do departamento financeiro.

A Fnac há pouco tempo foi noticiada pela criação de um portal de recrutamento próprio onde todos os interessados podem enviar a sua candidatura espontânea ou responder a anúncios. Antes do lançamento do portal foi necessário organizar a base de dados. Foi um trabalho de algumas semanas pois tínhamos mais de quinhentos currículos e era necessário organizar por funções. Organizei por logística (Stocks, Distribuições e ajudantes de distribuição), Controlo de Gestão (Controlo de Gestão e Consultores), Direção Administrativa e Financeira (Contabilidade e Finanças. Tesoureiros e Auditores), Direção de Produto (Comercial, Dados Estatísticos e Gestores de Empresas), Marketing e Comunicação (Design, Editor, Chefe de Revisão), Recursos Humanos, *WEB* (Webmarketing, *Marketplace*, *Web Analytics* e *Quality Control*), Serviço ao Cliente (Caixa, promotor, operador de *telemarketing*), PE's (livros, CD's, entretenimento), PT's EGP (TV, som, fotografia e instrumentos musicais), PT's Micro (informática, Telecom e

multimédia), Direção de Sistema de Informação (com experiência em sistemas de informação) e sem experiência.

Aquando da entrada do novo colaborador, ou da subida de cargo de colaboradores mais antigos, tinha como função escrever a nota de “Boas-Vindas” afixando o texto nas áreas comuns dando a conhecer o percurso da pessoa bem como a função que assumiria daí em diante para os restantes colaboradores ficarem a conhecer e saberem da entrada do novo colaborador.

Durante o estágio atualizei também os organigramas de cada departamento da devido à reestruturação ocorrida na empresa.

Particpei na elaboração da revista trimestral da Fnac (inserir os textos, formatá-los, corrigi-los e dar alguma apresentação ao texto que captasse a leitura), “Espaço Fnac”. É uma revista que tem como objetivo, além de dar a conhecer a todos os funcionários das lojas e da sede informações sobre a empresa, dar a conhecer o tralhado e os eventos realizados em cada uma das lojas espalhadas por Portugal Continental e Madeira.

Por fim, ainda comecei a organizar um manual de formação de higiene e segurança no trabalho comum a todos os formadores. Esta ideia surgiu da coordenadora de formação porque cada formador tinha o seu manual, ou seja, a loja do Algarve podia não ter os mesmos conteúdos que a loja do Marshopping, daí a necessidade de compilar todos os manuais num só.

3. Reflexão Crítica sobre o Estágio

Durante os três meses de estágio, além de ter conseguido fazer a ponte entre a teoria aprendida no mestrado e a prática, também consegui observar e avaliar o trabalho no departamento de formação onde estive inserida detetando diversos pontos que carecem de melhoria no que respeita à formação (e.g. convocatórias para as ações de formação, elaboração dos DTP's; avaliação das ações de formação, etc.) e quanto ao processo de Acolhimento e Integração dos estagiários (e.g. prestar mais apoio e acompanhamento aos estagiários reforçando as oportunidades de aprendizagem). Apresenta-se uma breve reflexão crítica sobre essas duas áreas em que incidiu o presente estágio.

a) Área da Formação

A formação na Fnac não é certificada, mas cumpre a legislação sobre esta matéria, nomeadamente, o cumprimento do número de horas de formação anuais por colaborador é controlado pelo departamento de formação. Todos os meses a Fnac realiza entre dez a vinte ações de formação levando a que muitos colaboradores ultrapassem o número de horas mínimo exigido por lei. Dado que a formação ocorre maioritariamente no local de trabalho, de forma pouco estruturada e bastante flexível podemos considerar que é do tipo informal (Harrison, 2009). As formações externas de produto são as que mais se aproximam da formação formal, pois, apesar de se realizarem no local de trabalho, são estruturadas, planeadas e com objetivos bem definidos (Salazar et al., 2012).

A Fnac aposta fortemente em ações de formação internas porque tem vários formadores com vasta experiência técnica na área, embora não lhes seja exigível certificado de competências pedagógicas. Cada formador tem liberdade para organizar os conteúdos, materiais e métodos de formação. Dado o importante papel dos formadores para o sucesso da ação de formação seria desejável que houvesse um maior controlo da qualidade pedagógica dos formadores.

A Fnac não segue rigorosamente as quatro fases do ciclo formativo. A análise de necessidades não era feita com frequência. Muitas ações realizadas durante o estágio não tinham sido contempladas no diagnóstico anual de necessidades. Esta situação surgia quando as lojas sugeriam ações de formação e/ou as marcas queriam mostrar os novos produtos. Era muito frequente a ausência dos formandos em ações de formação com presença confirmada, o que impedia a inscrição de outros participantes interessados em ir. Os colaboradores não valorizavam a formação nem o trabalho de organização e planeamento efetuado pela equipa de formação. As coordenadoras alegavam que nada podiam fazer para reverter esta situação. Penso que seria útil sensibilizar todos os colaboradores para a importância da formação planeada ao longo do ano. O departamento de Recursos Humanos podia aproveitar o contacto privilegiado que tem com os colaboradores para promover essa sensibilização e eventualmente criar uma forma de penalização para os colaboradores que confirmem a sua presença e depois não compareçam na formação por todos os constrangimentos que causam.

Quanto à segunda fase do ciclo formativo, compete à coordenadora de formação gerir os orçamentos das diversas ações de formação de acordo com a estratégia definida pela Fnac. Durante o estágio tive oportunidade de elaborar e atualizar o plano de formação

bem como de transmitir aos colaboradores os objetivos da formação, qual o público a que se destinava, quais os formandos e a duração da formação.

A fase de implementação das ações tem muitos pontos a melhorar (e.g. muitas ações de formação programadas eram canceladas por falta de formadores, de formandos ou de organização ao nível do departamento de formação, formações por videoconferência marcadas em salas sem equipamentos para tal).

Existem muitas falhas ao nível da avaliação da formação. A principal avaliação que é feita é ao nível mais básico do modelo de Kirkpatrick, ou seja, ao nível das reações dos participantes, e mesmo assim, nem sempre ocorria. O departamento de formação não dedica tempo a analisar as fichas de avaliação da formação nem as observações feitas pelos formandos o que as torna redundantes e impede uma verdadeira avaliação das ações de formação. As coordenadoras do departamento de formação preocupam-se apenas em ter as folhas preenchidas para que aquando de uma auditoria os *dossiers* técnico-pedagógicos estejam preenchidos e arquivados. Seria desejável que os elementos do departamento de formação analisassem cuidadosamente as avaliações feitas pelos formandos, bem como as suas observações construtivas pois só melhorariam as formações futuras, dado que algumas delas diziam respeito à eventual melhoria dos conteúdos de determinada formação, exprimiam as dificuldades sentidas, situações de agrado/desagrado e apresentavam sugestões de melhoria. Tais opiniões se tivessem a devida atenção. Seria importante seguirem o método de Kirkpatrick para conseguirem avaliar os efeitos da formação a longo prazo e não apenas a curto prazo. Da análise que fiz dessas observações retirei as seguintes queixas dos formandos:

- i. Falta de detalhe e esclarecimento sobre os seguros Fnac (o que incluía e excluía);
- ii. Falta de informação mais detalhada sobre os instrumentos musicais (suas características e funcionalidades);
- iii. Idioma da formação de produto não adaptada a todo o público (não estava em português);
- iv. Curta duração da formação em comparação à quantidade de conteúdos que supostamente deviam ser assimilados na íntegra.

No entanto, é importante mencionar que em alternativa ao modelo de Kirkpatrick, como refere Noe (2013), a Fnac avalia de forma sumativa e formativa. Os formandos avaliam a ação de formação de forma sumativa pois é através de uma escala que

exprimem a sua opinião da formação. Por outro lado, os formadores acabam por avaliar de forma formativa evidenciando alguns comentários quanto a alguns critérios como é possível observar no Anexo V.

Apesar da dispersão geográfica das lojas Fnac existe um ficheiro comum a todas as lojas onde estas devem apontar as ações internas planeadas para que o departamento de formação possa fazer o acompanhamento das mesmas. Esta gestão funcionava bem em todas as lojas exceto na zona Norte: nunca apontavam as ações agendadas e só quando as ações já estavam a decorrer é que solicitavam ao departamento de formação o envio dos DTP's o que trazia dificuldades operacionais.

Os DTP's eram devolvidos ao departamento de formação muito incompletos (falta de folhas de avaliação ou de folhas de presenças ou o envio dessas folhas não preenchidas). Será preciso uma vez mais sensibilizar os envolvidos (formandos e formadores) da importância desses *dossiers* estarem completos.

A avaliação do resultado das ações que vão decorrendo ao longo do ano é feita na avaliação de desempenho do ano seguinte. Com a avaliação de desempenho percebe-se quais os colaboradores que apresentam dificuldades (e.g. nas vendas, no contacto com o público, dúvidas quanto aos serviços de bilheteira ou quanto aos seguros Fnac).

Na Fnac recorre-se à formação em sala de aula e *on-the-job* (Gomes et al., 2008) e ao método expositivo e grupal (Noe, 2008). Em sala de aula porque é mais fácil reunir todos os colaboradores, principalmente aqueles que pertencem à loja onde vai ser dada a formação e porque todas as lojas têm uma sala destinada a receber formações. Por outro lado, as formações *on-the-job* são só para alguns colaboradores e da área de vendas. Normalmente são formações destinadas à área da informática em que previamente houve uma explicação em sala e depois é feito o acompanhamento *on-the-job* individual para perceber se o colaborador assimilou os conteúdos ou não. A desvantagem desta técnica na Fnac é que não abrange todos os colaboradores, e se calhar para as formações serem bem conseguidas era importante alargar a todos os colaboradores.

b) Acolhimento e Integração dos estagiários

Um novo colaborador quando integra a equipa Fnac tem um acompanhamento a tempo inteiro e uma formação com bastante qualidade sobre como deve executar as suas tarefas. O processo de Acolhimento e Integração na Fnac dura duas semanas, sendo este processo considerado como ações de formação e contabilizado em horas de formação.

Aquando da receção do novo colaborador é dada uma folha com o plano de atividades para todos os dias bem como com os tutores responsáveis. O tempo que o colaborador despende neste processo é contabilizado como horas de formação. De acordo com Taylor (2002) a integração é um contributo importante para o colaborador porque contribui para um reforço da motivação e permanência do mesmo na empresa evitando assim a rotatividade de funcionários. A Fnac recruta os melhores, mas também os prepara de acordo com a sua estratégia.

No entanto, durante o período do estágio foi perceptível a indisponibilidade por vezes da empresa para formar e acompanhar o novo colaborador, acabando as supostas duas semanas de acompanhamento por não acontecer. A grande lacuna neste processo de Acolhimento e Integração acontece na escolha do tutor para acompanhar o colaborador ao longo dos vários dias. Por vezes, os tutores responsáveis por um determinado período do dia não estão disponíveis e o novo colaborador fica sem conhecer essa pessoa da sua equipa e sem aprender o conteúdo que era suposto ser ministrado nesse período. Nestas situações não são criados os laços entre o novo colaborador e os membros da equipa com a qual vai trabalhar que Taylor (2002) refere, ficando o novo colaborador inseguro e com falta do sentimento de pertença à equipa, o que pode levar ao fracasso do processo de Acolhimento e Integração.

III - Conclusões

A nível da formação, os próximos anos trarão com certeza muitos desafios para a área da formação. À medida que os anos vão passando o conhecimento já adquirido começa a ser desatualizado. A tecnologia está a evoluir a um ritmo galopante e como tal será necessário acompanhar esse progresso. Daqui a poucos anos possivelmente as tradicionais técnicas de formação deixarão de ser suficientes para captar a atenção dos formandos, será necessário desenvolver novas ou adaptar estas à realidade dessa altura, possivelmente surgirão novas técnicas baseadas nas tecnologias.

Dada a constante evolução a que a área do retalho está sujeita, como o caso da Fnac Portugal, é fundamental uma aposta na formação dos seus colaboradores que precisam acompanhar as inovações tecnológicas do mercado para poderem chegar mais facilmente aos clientes e conseguirem assim vender mais e transmitir a segurança e a qualidade da marca. A formação pode contribuir para a melhoria no desempenho organizacional bem como para a retenção dos colaboradores. No entanto, o sucesso deste processo complicado que é a formação alcança-se se a organização seguir de forma organizada as etapas do ciclo formativo, principalmente a fase da análise de necessidades. É importante reter que após a realização da formação, a avaliação não deve ser esquecida, pois só através desta é possível perceber o impacto da formação nos colaboradores bem como perceber a longo prazo o retorno que a empresa vai ter.

Dado que os recursos humanos são fonte de vantagem competitiva é fundamental que cada empresa invista na sua qualificação através da formação. Segundo Machado et al., (2014) conhecer a empresa e as competências necessárias para o exercício das suas funções é essencial para o desenvolvimento do colaborador bem como um fator importante para a sua motivação, surgindo assim a necessidade de continuar a acompanhar e a integrar os recém-admitidos. O acolhimento e integração é uma prática de Gestão de Recursos Humanos com claras vantagens para os novos colaboradores e estagiários.

Este estágio, além de ter possibilitado a primeira experiência no mercado de trabalho, permitiu não só compreender e perceber a complexidade do processo de gestão da formação numa empresa, como também realçou a importância da formação para cada um de nós enquanto seres humanos desejosos de saber sempre mais. Foi ainda possível perceber a importância da organização para o sucesso da gestão da formação e, em última instância para o sucesso organizacional.

Referências Bibliográficas

Allenby, A. & Jenkins, D. (2003). *Planning Training and Development*, 4ª Ed., Oxford: Pergamon Flexible Learning.

Arthur, Jr. W., Bennett Jr., W. & Bell, P. (2003). Effectiveness of training in organizations: a meta – analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), pp. 234 – 245.

Bunch, K. (2007). Training Failures as a Consequence of Organisational Culture. *Human Resource Review*, 6 (2), 142-163.

Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 3ª Ed., Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Cardim, J. C. (2009). *Gestão da formação nas organizações: A formação na prática e na estratégia das organizações*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.

Castellanos, R. & Martín, M. (2011). Training as a source of competitive advantage: performance impact and the role of firm strategy – the Spanish case. *Journal of Human Resource Management*, 22 (3), 574-594.

Chang, J., Chiang, T. & Kun, C. (2012). The systematic construction and influential factors of training needs assessment. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (24), 31-41.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral – Cardoso, C., Marques, C. & Gomes, J. (2012). Formação para potenciar o capital humano. In: Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral – Cardoso, C., Marques, C. & Gomes, J., (orgs.) *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Lisboa: Edições Sílabo.

Decreto Lei 7/2009, de 12 Fevereiro, Art. 130º Código do Trabalho

Decreto Lei 7/2009, de 12 Fevereiro, Art. 131º Código do Trabalho

Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G. & Duarte, H. (2015). *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*, 1ªEd., Lisboa: Editora RH.

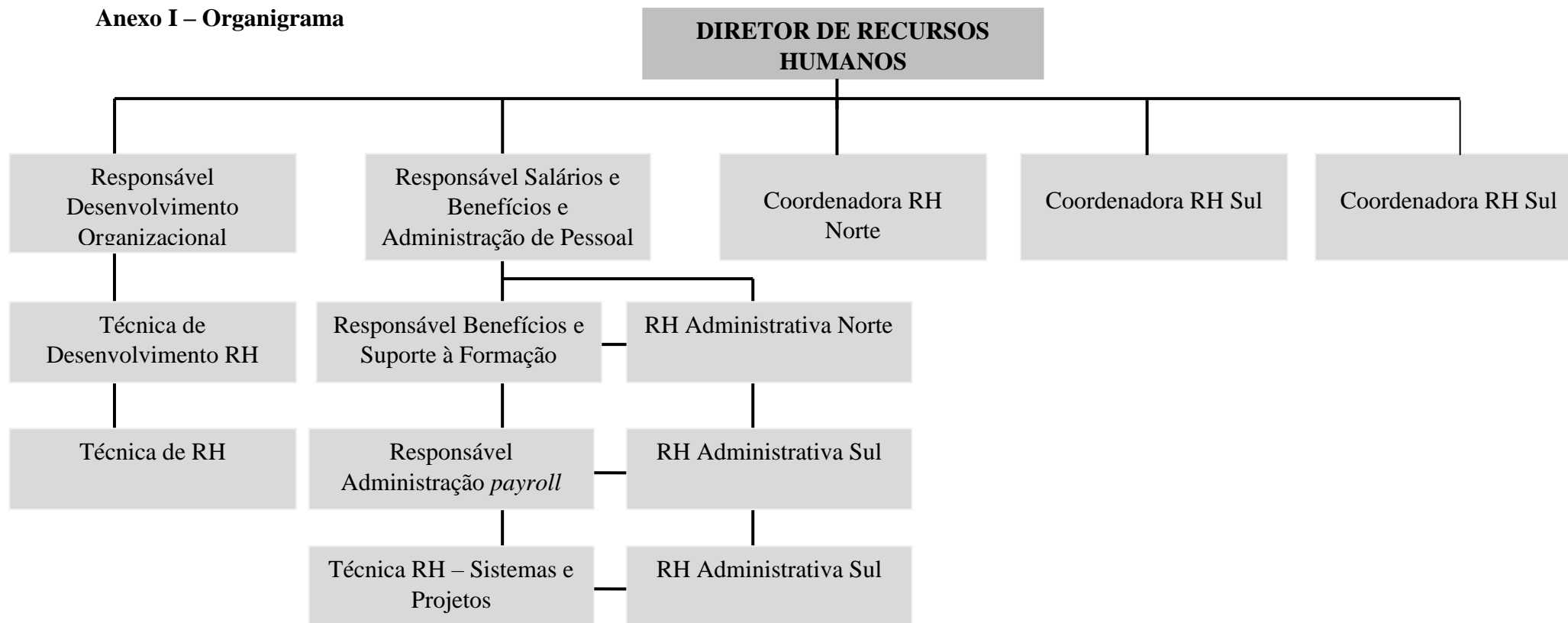
Géhin, J. P. (2010). Construction du groupe professionnel des formateurs et regionalization des politiques de formation. In Lescure, E., & Frégné, C., (Eds.), *Les métiers de la formation*, Rennes: Presses Universitaires de Rennes.

- Glickman R. (2002). *Optimal Thinking: How to Be Your Best Self*. New York: Wiley.
- Gomes, J. F., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardos, C. & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 1ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Harrison, R. (2009). *Learning and development*, 5ª Ed., London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- IEFP (2012). Referencial de Formação Pedagógica Inicial de Formadores. Lisboa.
- Jehanzeb, K. & Bashir, N. A. (2013). Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 243-252.
- Machado, A. R., Machado, D. M. R. & Portugal, N. M. (2014). *Organizações – Introdução à Gestão e Desenvolvimento das Pessoas*, Lisboa: Escolar Editora.
- Manual de Acolhimento e Integração. (2017). Fnac Portugal.
- Manual Kit Desmultiplicação. (2017). Fnac Portugal.
- Masalimova, A. R., A. R., Muhammet, U. & Almira R. S., (2016). Advantages and disadvantages of national and international corporate training techniques in adult education. *Current Science*, 6, 1480-1485.
- Moldovan, L., (2016). Training Outcome Evaluation Model. *International Conference Interdisciplinarity in Engineering*.
- Mosquera, P. (2007). Integração e Acolhimento. In: Caetano, A. & Vala, J. (Eds.) *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*, 3ª Ed., Lisboa: RH Editora.
- Mulang, A. (2015). The Importance of Training for Human Resource Development in Organization. *Journal of Public Administration and Governance*, 190-197.
- Noe, R. A. (2008). *Employee Training & Development*, 5ª Ed., New York: McGraw Hill/Irwin.
- Noe, R. A. (2013). *Employee Training and Development*, 6ª Ed., Singapura: Mc Graw-Hill.
- Rocha, J. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*, 3ª Ed., Lisboa: Escolar Editora.

- Saks, A. M. & Burke, L. A. (2012). An Investigation into the Relationship between Training Evaluation and the Transfer of Training. *International Journal of Training and Development*, 16 (2), 1360-3736.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K. & Smith-Jentsch K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Associations for Psychological science*, 13(2), 74-101.
- Salazar, M.; Torres, N. & Reche, F. (2012). Training as a generator of employee capabilities. *The international journal of human resource management*, 23 (13) 2680-2697.
- Sarmiento, M., Pedro M. I. & Pinto, E. (2016). Integration and Socialization of New Employees in the Bank Sector. *International Journal of Latest Trends in Finance and Economics Science*, 6(2), 1098-1107.
- Seamen, P. & Eves, A. (2005). The management of food safety—the role of food hygiene training in the UK service sector. *International journal of hospitality management*, 25(2), 278-296.
- Sousa, Maria J., Duarte, T., Sanches, Pedro G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos. Métodos e Práticas*, 10ª Ed., Lisboa: LIDEL –Edições Técnicas, Lda.
- Tavares, C. (2013). Diagnóstico de necessidades de formação. *Revista Dirigir*, 50-53.
- Taylor, S. (2002). *People Resourcing*, 2ª Ed., London: CIPD.
- Torres, L. & Palhares, J. (2008). Cultura, formação e aprendizagens em contextos organizacionais. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, (83), 99-120.
- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2005). *Human Resource Management*, Prentice Hall/Financial Times: Essex.
- Zhao, H. (2006). *Internships: an extended recruitment and selection process*, Chicago: University of Illinois at Chicago.

ANEXOS

Anexo I – Organigrama



Anexo II – Layout Convocatórias

Academia Técnica

Plano de Formação 1º semestre - 2017



Nome Formação

(Destinatários: Todos colaboradores)



Conteúdos:

Indicar os conteúdos programáticos da formação



Duração: 2H00



Local/Data/Horários:

FORNECEDOR	LOCAL FORMAÇÃO	DATA	HORÁRIO

Agradecemos o envio de inscrições até dia _____.



Anexo III – *Layout* Plano a Afixar em loja

Formação




Público-Alvo

LOCAL FORMAÇÃO	DATA	HORÁRIO

SEMANA DE 10/04 A 14/04

INSCREVE-TE JUNTO DO TEU RD!

Anexo IV – Reminder

PLANO DE FORMAÇÃO SEMANA DE 17 A 21 DE ABRIL									
Reminder									
N + 1 (17/04/2017 - 21/04/2017)									
ACADEMIA	CURSO	DPTO	LOCAL FORMAÇÃO	LOJAS CONVOCADAS	DATA	HORÁRIO	FORMADOR	Nº Inscritos	Status (03/04/2017)
Técnica									
Produto									
Comercial e serviço									
ISI									
AÇÕES		OBJECTIVO:			LEGENDA				
AGENDADAS	0	Atingir um número de formandos em cada acção					Acção com nº de inscritos em todas as lojas		
CANCELADAS	0						Acção sem inscritos		
REAGENDADAS	0						Aguardamos inscritos		

Anexo V – *Dossiers Técnico Pedagógicos (DTP's)*

Folha de Presenças / Sumários

Entidade FNAC

Formadora:

Curso nº

Data:

Acção nº

Duração:

Módulo:

Horário:

Formador:

Sala:

N.º	NOME DO FORMANDO	FILIAL	DEPARTAMENTO	ASSINATURA

CONTEÚDO / SUMÁRIO

Assinatura do(s) Formador(es)

O Coordenador do Curso

Avaliação do Formador Sobre o Curso

Ação Tipo 1 – Fnac

Entidade Formadora FNAC

Curso

Ação n.º 6

Duração 3H

Formador

Assinale com um X a resposta que melhor exprime a sua opinião, atendendo à seguinte escala de apreciação: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo em parte; 3 – Concordo em parte; 4 – Concordo totalmente.

PARTICIPANTES	1	2	3	4
mostraram-se atentos e interessados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
contribuíram para dinamizar a acção, apresentando questões e dúvidas pertinentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
participaram activamente nos exercícios práticos e actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
estabeleceram um bom relacionamento com os colegas e formador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentários à assiduidade e pontualidade

Principais dúvidas levantadas pelos formandos

Comentários à assiduidade e pontualidade

Os formandos apontaram aspetos a alterar no módulo de formação? Quais?

Observações

Assinatura Formador _____ Data ____/____/____

Avaliação do Formando Sobre o Curso

Ação Tipo 1 – Fnac

Entidade Formadora FNAC

Curso

Ação n.º 6

Duração 3H

Formador

Assinale com um X a resposta que melhor exprime a sua opinião, atendendo à seguinte escala de apreciação: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo em parte; 3 – Concordo em parte; 4 – Concordo totalmente.

Programa da ação				
OBJECTIVOS DA FORMAÇÃO	1	2	3	4
foram enunciados de forma clara e objectiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
foram atingidos com sucesso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ESTRUTURA DO PROGRAMA	1	2	3	4
mostrou-se coerente com os objectivos da formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
apresentou uma sequência lógica de conteúdos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONTEÚDOS DO PROGRAMA	1	2	3	4
adequaram-se ao meu nível de conhecimentos prévio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
contribuíram para o aumento dos meus conhecimentos sobre a temática abordada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
abordaram aspectos relevantes para o bom desempenho da minha função	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
corresponderam às minhas expectativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FUNCIONAMENTO DA ACÇÃO				
PARTICIPANTES	1	2	3	4
contribuíram para dinamizar a acção, apresentando questões e dúvidas pertinentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
participaram activamente nos exercícios práticos e actividades (se aplicável)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
estabeleceram um bom relacionamento com os colegas e formador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INSTALAÇÕES	1	2	3	4
apresentam luminosidade suficiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
não permitem a passagem de sons vindos do exterior (anti-ruído)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

possuem dimensões adequadas ao número de participantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
possuem equipamentos (mesas, cadeiras...) suficientes para todos os participantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MEIOS AUDIOVISUAIS E RECURSOS DIDÁCTICOS	Sim	Não		
foram utilizados diversos recursos didácticos (projector multimédia, flipchart, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
foram distribuídas folhas de papel branco e canetas aos participantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
foi concedida documentação de apoio (ex: documentação técnica; manuais de formação)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
DURAÇÃO	Sim	Não		
a duração da acção mostrou-se adequada à complexidade dos conteúdos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
gostava que certos conteúdos fossem abordados mais pormenorizadamente (*)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

(*) Refira qual ou quais no espaço destinado a Observações / Sugestões

Intervenção do formador

DOMÍNIO DO ASSUNTO	1	2	3	4
o formador demonstrou segurança na exposição dos conteúdos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o formador deu exemplos adequados para uma melhor compreensão dos conteúdos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o formador esclareceu dúvidas sempre que necessário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RELACIONAMENTO COM OS PARTICIPANTES	1	2	3	4
o formador adoptou uma linguagem clara e acessível	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o formador estabeleceu uma relação aberta e de empatia com os participantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ESTRATÉGIAS E RECURSOS	1	2	3	4
os recursos didácticos foram bem aplicados nos diferentes momentos da acção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o formador realizou uma boa gestão do tempo de formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OBSERVAÇÕES / SUGESTÕES				
Conteúdos a desenvolver com maior profundidade, a incluir ou a retirar, em acções deste tipo. Aspectos mais conseguidos e a melhorar.				

Assinatura do formando (facultativo) _____

Data ____/____/____